



# Комплексная ОПТИМИЗАЦИЯ деятельности банка



**Валерий Овсий**  
Директор компании  
«Новая Афина»

**С**овременный банк — сложная многомерная система, объединяющая в себе множество разнородных взаимосвязанных процессов деятельности, многие из которых территориально удалены друг от друга. Главная проблема любой подобной системы — обеспечение бесперебойного взаимодействия и согласованности работы всех ее составляющих. Именно на этом уровне кроются явные и скрытые причины основных организационно-управленческих проблем и рисков современного бизнеса.

#### **Укрупнение и расширение бизнеса**

В ближайшие годы российский рынок банковских продуктов и услуг претерпит существенные изменения. Причинами этих изменений станут: укрупнение и территориальное расширение российских банков, выход иностранных банков на российский рынок, приобретение некоторых российских банков иностранными владельцами. На рынке возрастет профессиональная конкуренция. Общее повышение культуры банковского обслужи-

вания населения повлечет за собой рост спроса на услуги банков со стороны физических лиц, и многие банки будут стремиться к универсальности. Банковская система России будет двигаться в сторону международных стандартов.

Эти изменения рынка уже сегодня ставят принципиально новые требования: к системе управления банком, к организации банковских бизнес-процессов, к системе контроля и минимизации рисков, к наборам банковских продуктов и качеству обслуживания клиентов, к объемам и качеству обрабатываемой банком информации, к себестоимости обслуживания.

#### **Снижение общей управляемости банка**

Следствием укрупнения и расширения бизнеса является увеличение сложности бизнес-систем, управляемых менеджментом банков. Увеличение сложности влечет за собой значительное снижение общей управляемости в случае сохранения прежних, исторически сложившихся технологий поддержки бизнеса, стилей управления и методов работы.



### Оптимизация — путь к победе над сложностью

Зарабатывающие процессы (бизнес-процессы) не способны существовать сами по себе, без обслуживающих и управленческих процессов разных уровней. Для интенсивно развивающегося бизнеса значительный запас прочности и адаптивности (гибкости) обслуживающих процессов и технологий является одним из главных условий минимизации рисков.

Повышение эффективности и управляемости банка требует комплексного оптимизационного подхода к бизнесу, его обеспечению и к управлению в целом. В современных условиях многие банки вынуждены на ходу вносить существенные изменения в организацию своей деятельности, оптимизировать свои внутренние процессы и процессы взаимодействия с клиентами. Практическая реализация широкого комплекса оптимизационных задач в значительном объеме ложится на плечи ИТ.

Банки стоят перед необходимостью в средствах:

- унификации, оптимизации и централизованного изменения бизнес-технологий в соответствии принятым решениям руководства банка и с учетом индивидуальных особенностей деятельности отдельных филиалов;
- унификации и оптимизации технологий предоставления данных о деятельности филиалов службам поддержки принятия решений с возможностью оперативного изменения состава предоставляемой информации по их требованию.

Решение оптимизационных задач требует серьезных интеллектуальных вложений. Сегодня возрастает спрос на специалистов по оптимизации разнородных банковских процессов, лежащих на стыке с ИТ. Банкам необходимы специалисты по комплексной оптимизации, способные эффективно работать в реальных условиях, хорошо знающие и конкретные ИТ, и специфику работы конкретного банка.

Рынок таких специалистов в России пока еще недостаточно развит, и многие банки испытывают сложности в формировании собственных высококвалифицированных оптимизационных служб. Существует значительный разрыв между потребностями банков и предложениями методологических и технологических рынков России, а на рынке труда — острый дефицит высококвалифицированных специалистов, способных этот разрыв скомпенсировать.

### Сервисно-ориентированный подход «Новой Афины»

«Новая Афина» с момента своего основания в 1998 г. развивается как сервисная компания, ориентированная на оказание комплексных ИТ-услуг своим клиентам. Наш практический опыт в этой сфере демонстрирует возможности решения широкого спектра стоящих перед банками задач силами поставщика ИТ-услуг в тесном взаимодействии со специалистами банков в рамках общего проектного подхода.

Выгоды такого взаимодействия становятся все более очевидны для многих банков:

- привлечение высококвалифицированных ресурсов для принятия важных для банка решений;
- четкое разделение ответственности за результат между банком и поставщиком ИТ-услуг;
- компенсация недостатка собственных ресурсов за счет ресурсов поставщика ИТ-услуг;
- освобождение ресурсов банка от значительных объемов работ, непосредственно не связанных с бизнесом; возможность сосредоточить собственные силы на решении актуальных тактических и стратегических бизнес-задач;
- возможность интенсивного квалификационного роста собственных кадров за счет тесного взаимодействия с квалифицированными специалистами поставщика ИТ-услуг.

В части оказания комплексных ИТ-услуг в решении задач комплексной оптимизации деятельности банка поставщик банковских ИТ имеет ряд принципиальных преимуществ:

- глубокое знание возможностей предоставляемых ИТ и знакомство со спецификой работы конкретного банка;
- богатый практический опыт работы на стыке ИТ и процессов банковской деятельности с учетом особенностей их организации в разных банках;
- сложившиеся отношения между специалистами-предметниками банка и поставщика;
- возможности относительно быстрой модификации предоставляемых банку ИТ с учетом изменяющихся требований банка.

Практический опыт компании «Новая Афина» показывает возможности эффективного использования банками услуг поставщика ИТ в решении широкого спектра связанных с ними задач.

**“IT-услуги  
востребованы  
при решении  
всех основных  
оптимизационных  
задач много-  
филиального  
банка”**

### Сферы комплексной оптимизации

Разного рода IT-услуги могут быть применимы в широком спектре проблемных областей, например:

#### ● Торговля банковскими продуктами

- Оптимизация банковских бизнес-процессов и средств IT-поддержки торговли банковскими продуктами.
- Оптимальная организация автоматизированных рабочих мест и распределения полномочий ответственных лиц с учетом особенностей должностных и ролевых инструкций, бизнес-процессов и используемых IT.

- Оптимизация взаимодействия бизнес-подразделений с технологическим и IT-подразделением банка.

#### ● Поддержка и развитие технологий ведения бизнеса

- Оптимизация средств IT-поддержки деятельности банковских технологов.
- Оптимальная организация автоматизированных рабочих мест банковских технологов.
- Оптимизация взаимодействия технологических подразделений с IT-подразделением банка и поставщиком IT.

#### ● Поддержка и развитие IT-инфраструктур

- Разработка и развитие концепции комплексной автоматизации деятельности банка.
- Выбор и оптимизация архитектурных решений.
- Выбор оптимальных программно-аппаратных платформ и сопутствующего программного обеспечения.
- Поддержка работоспособности, расширение и модификация функциональности используемых IT.
- Повышение эксплуатационных характеристик используемых IT-, архитектурных и инфраструктурных решений.
- Оптимизация деятельности IT-подразделений банков с учетом особенностей используемых IT и политики поставщиков.

- Оптимизация взаимодействия IT-подразделений с другими подразделениями банка.

#### ● IT-поддержка управления

- Организация сбора и обработки информации о деятельности подразделений и ответственных лиц банка.
- Обеспечение необходимого качества и полноты предоставляемой информации.

- Оценка эффективности по разным направлениям деятельности.

- Подготовка данных для принятия управленческих решений.

- Обеспечение максимальной полноты и своевременности воплощения управленческих решений в деятельность банка.

- Планирование и контроль исполнения управленческих решений и выполнения работ.

- Оптимизация служб поддержки управления с учетом особенностей и развития используемых IT.

- Оптимизация взаимодействия подразделений банков, ответственных за поддержку управления, с другими подразделениями банка.

#### ● Учет и отчетность перед регламентирующими органами

- Оптимизация средств IT-поддержки учетной деятельности банка.

- Оптимизация деятельности учетных подразделений банков в части организации автоматизированных рабочих мест и распределения полномочий ответственных лиц с учетом особенностей используемых IT.

- Оптимизация взаимодействия учетных подразделений с другими подразделениями банка.

- Оптимизация взаимодействия учетных подразделений с IT-подразделением банка и поставщиком IT.

- Оптимизация процессов, методик и технологий подготовки отчетности.

#### ● Методическая деятельность

- Оптимизация используемых методик с учетом особенностей и развития используемых IT.

- Участие в разработке методик.

- Автоматизация методик.

Совершенствование сервисной работы в указанных областях компания «Новая Афина» считает стратегическим направлением своей деятельности.

### Комплексная оптимизация и IT-услуги: практика и прогноз

Как показывает наш практический опыт, IT-услуги востребованы при решении всех основных оптимизационных задач многофилиального банка.

Организационно-управленческий IT-консалтинг

Стремление банков к повышению управляемости ведет к повышению управлен-



ческих требований к ИТ и к процессам взаимодействия банков с их поставщиками. Оптимизация ИТ-процессов банка и процессов взаимодействия с поставщиками неизбежно повысит спрос на услуги организационно-управленческого ИТ-консалтинга, назначение которого — оптимальная организация ИТ-процессов.

#### Услуги междисциплинарного характера

Повышение степени ответственности ИТ-департаментов за выбор ИТ и за их использование банком повлечет за собой изменение практики организации и проведения тендерных процессов, прежде всего в части формулирования требований к ИТ и анализа их применимости банком.

В этих работах значительно возрастет аналитическая составляющая, связанная со стратегиями развития бизнесов, поддерживающих их ИТ-инфраструктур и ИТ-продуктов, а также с моделированием и оценкой эффективности организационно-управленческих, бизнес- и ИТ-процессов банка. Эта тенденция вызовет рост спроса на комплексные консалтинговые услуги междисциплинарного оптимизационного характера, затрагивающие одновременно разные предметные области: бизнес-процессы, организационно-управленческие процессы, архитектурные решения и ИТ.

#### Интеграция разнородных систем

Многие современные банки вынуждены использовать гетерогенные ИТ-инфраструктуры, включающие в себя ИТ-продукты разных производителей. Банки будут вынуждены повышать эффективность взаимодействия разнородных ИТ-продуктов и стремиться к снижению степени гетерогенности собственных ИТ-инфраструктур. Главной причиной этих тенденций является необходимость в унификации и оптимизации банковских бизнес-процессов, что непосредственным образом зависит от возможностей поддерживающих их ИТ. Это создаст предпосылки для широкого спроса на ИТ-услуги как в области стратегии интеграции разнородных ИТ-продуктов, так и в области унификации и оптимизации ИТ-инфраструктур и их составных частей. Важной особенностью спроса на такие услуги станет умение поставщиков работать на стыке интегрируемых бизнес-процессов и поддерживающих их ИТ-продуктов.

#### Методологический ИТ-консалтинг

Управление современным многофилиальным банком как сложной распределенной бизнес-системой требует значительных интеллектуальных вложений в организацию бизнеса. Поэтому сегодня для многих банков становится очевидной потребность в удобном и адекватном методологическом аппарате, который позволил бы руководству повысить эффективность и управляемость бизнеса, обеспечил бы оптимальную методологическую поддержку управления банком. Разработка такого аппарата требует консультационного участия представителей разных предметных областей, в том числе и поставщиков ИТ.

Сказанное дает нам основания говорить о предстоящем росте спроса на услуги методологического характера как об одном из перспективных направлений бизнес-ориентированного ИТ-консалтинга.

#### Рекомендации и экспертиза

ИТ-департаментам банков приходится выполнять значительный объем работ, лежащих в зоне компетентности поставщиков ИТ. Сказанное обуславливает рост спроса на услуги рекомендательного характера, распределяющие ответственность за результат между ИТ-департаментом и поставщиками ИТ. Важным стимулом спроса на такие услуги станет стремление ИТ-департаментов и банковских ИТ-проектов в целом к более высокой управляемости и экономической эффективности. Одновременно с этим произойдет упорядочивание и своего рода легализация консалтинговых ИТ-услуг, которые уже оказываются поставщиками в неявной форме в ходе работ по внедрению и сопровождению ИТ, и возрастет спрос на услуги экспертного характера, например, связанные с выбором оптимальных программно-аппаратных платформ и архитектурных решений. К этой же категории можно отнести и услуги в сфере технологического аудита используемых банком ИТ и выполненных на их основе архитектурных и инфраструктурных решений.

#### Аутсорсинг ИТ-процессов

В условиях возрастающей конкуренции банкам становится все менее выгодно заниматься деятельностью, которая не является непосредственным предметом их бизнеса.

Аутсорсинг ИТ-процессов — одно из перспективных направлений, которое ак-

тивно развивается на Западе и будет пользоваться возрастающим спросом на российском рынке.

На наш взгляд, основными препятствиями развития аутсорсинга в России сегодня являются:

- отсутствие у банков и потенциальных аутсорсеров четкого понимания оптимальных правил организации аутсорсинговых процессов;
- отсутствие у банков и потенциальных аутсорсеров достаточного практического опыта работы в стиле аутсорсинга IT-процессов;
- недостаток на российском рынке методологов, способных предоставить банкам и потенциальным аутсорсерам эффективные методики организации аутсорсинга;
- общая инертность в части разработки оптимальных методик организации аутсорсинга.

Тем не менее аутсорсинг IT-процессов на российском рынке давно востребован. Услуги полного или частичного сопровождения АБС силами ее производителя или сторонней компании уже получили признание на российском рынке.

Компания «Новая Афина» имеет успешный опыт такой работы с известными банками, такими как Сбербанк РФ (Москва), ИНГ-Банк (Евразия) (Москва), «Банк ВТБ Северо-Запад» (Санкт-Петербург).

Преимущества этого взаимодействия бесспорны, и банки будут все больше стремиться такие услуги получать. Способность к оказанию таких услуг потребует от многих поставщиков IT существенной реорганизации своей деятельности, и не все поставщики будут к этому готовы в силу устоявшихся корпоративных традиций.

### Заключение

Современные тенденции рынка банковских продуктов и услуг требуют комплексного подхода к оптимизации всех направлений деятельности современного банка. Развитие зарабатывающих, обслуживающих и управляющих процессов и технологий должно осуществляться с учетом всех существующих между ними взаимных зависимостей, путем последовательного приближения к желаемому идеалу и планомерной, кропотливой подготовки к каждому этапу этого движения.

## Продукты

### Компания APC выпустила ИБП нового поколения

Компания APC объявила о выпуске источника бесперебойного питания нового поколения — APC Symmetra PX 160. Новый ИБП характеризуется удвоенной мощностью (160 кВт) по сравнению с предыдущей моделью Symmetra PX 80, повышенной эффективностью, более продолжительным сроком службы батарей и сокращением на 63% занимаемой площади. ИБП APC Symmetra PX 160 предназначен выполнять роль «ядра» архитектуры APC InfraStruXure, применяемой в ЦОД малого и среднего масштаба, но может использоваться и в более крупных — для обслуживания отдельных «зон».

Symmetra PX — модульная система с резервированием, состоящая из стандартных специализированных модулей: силовых, распределительных, управляющих, батарейных

и байпаса. Она отличается хорошей инженерной проработкой, высокой эффективностью и удобством в обслуживании. Данная архитектура позволяет сократить затраты на эксплуатацию и снизить общий показатель совокупной стоимости владения (ТСО) путем выбора оборудования, точно соответствующего требованиям по мощности и времени автономной работы. Архитектура Symmetra PX предоставляет возможность наращивать ресурсы в соответствии с ростом бизнес-требований.

Новый ИБП Symmetra PX оснащен модульной системой распределения питания (Modular Power Distribution), основанной на самой гибкой на сегодняшний день концепции распределения питания. Она состоит из заменяемых без остановки работы системы модулей, что позволяет

легко и быстро наращивать ресурсы без плановых простоев.

«Преимущества нового ИБП APC Symmetra PX 160 являются небольшие первоначальные капиталовложения и эксплуатационные затраты, достигнутые благодаря возможности выбора инфраструктурных компонентов в точном соответствии с бизнес-задачами компании, — отметил руководитель группы системных инженеров APC by Schneider Electric в странах СНГ Сергей Щербаков. — Это полностью согласуется с ключевым принципом концепции Efficient Enterprise — совокупности подходов APC к построению более предсказуемой и свободной от непродуктивных расходов среды ЦОД, которая обеспечивает экономию энергии, повышенный уровень готовности и масштабируемость в будущем».

## Новости